



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

La formación en liderazgo: Análisis desde la perspectiva  
de la práctica basada en la evidencia

Autor

Jorge Cebrián Ventura

Director

Pedro José Ramos Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
2016

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
<i>MARCO TEÓRICO</i> .....	6
1. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	6
1.1. Qué es el liderazgo .....	7
1.2. Estilos de liderazgo .....	10
1.3. Competencias del liderazgo.....	12
1.3.1 Inteligencia Emocional como componente del liderazgo .....	14
2. EL TRABAJO EN EQUIPO.....	17
2.1. Equipos de trabajo .....	18
2.2. Liderazgo e inteligencia emocional en los equipos de trabajo .....	19
2.2.1. Liderazgo y equipos de trabajo .....	19
2.2.2. Inteligencia emocional y equipos de trabajo.....	21
2.3. Conflictos del trabajo en equipo.....	22
3. FORMACIÓN Y LIDERAZGO.....	25
3.1. La formación en liderazgo.....	27
<i>PARTE EMPÍRICA</i> .....	29
4. MÉTODO.....	29
4.1. Materiales .....	29
4.2. Procedimiento.....	29
4.3. Análisis.....	29
5. RESULTADOS.....	30
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	40
6.1. Limitaciones e investigación futura .....	43
BIBLIOGRAFÍA .....	45

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER SEGÚN WARREN. FUENTE: (PAUTT, 2011) .....	9
TABLA 2. COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO. FUENTE: (NORTHHOUSE, 2014) .....	12
TABLA 3. DOMINIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPETENCIAS ASOCIADAS. ....	15
TABLA 4. CAMPOS DE BÚSQUEDA SEGÚN BASE DE DATOS. ....	29
TABLA 5. ARTÍCULOS EMPÍRICOS SOBRE FORMACIÓN EN LIDERAZGO.....	31
TABLA 6. CONCLUSIONES PARTE EMPÍRICA.....	39

## INTRODUCCIÓN

El entorno laboral en general y las organizaciones en particular han experimentado durante los últimos años cambios en los métodos y la organización del trabajo. Cada vez es más frecuente encontrar el trabajo en equipo como organización del trabajo para la consecución de objetivos. Teniendo en cuenta la diversidad que existe entre la fuerza de trabajo y los recursos humanos, existe la necesidad de encontrar personas que sean capaces de dirigir estos equipos. Es en este lugar donde entra en juego el liderazgo.

Existen circunstancias en que los equipos de trabajo fracasan y las personas que formaban parte del mismo pueden acabar perjudicadas tanto en su vida personal como profesional. Existen también situaciones en las que una mala dirección provoca rechazo a la organización y al trabajo que se está llevando a cabo. El liderazgo en las organizaciones puede evitar estas situaciones y crear un entorno laboral saludable. Uno de los errores más frecuentes que podemos encontrar en cuanto a los equipos de trabajo es la elección de responsables de equipo que no reúnen las competencias necesarias para dirigir dichos equipos. Las organizaciones no siempre prestan la adecuada atención a las cualidades necesarias que se deben reunir para dirigir equipos y que puede provocar el fracaso del mismo.

Trabajar con personas y conseguir que sus expectativas se alineen con las de la organización es un reto del liderazgo, al igual que la consecución los objetivos y perseguir un desarrollo en las personas que aportan su trabajo. Dado el impacto que puede suponer el liderazgo en las organizaciones es conveniente estudiar si existe una necesidad de formación.

Por todo ello, el objetivo general de este Trabajo Fin de Grado (TFG) es mostrar el valor del liderazgo en los equipos de trabajo y las organizaciones. Para lograr este objetivo establecemos dos objetivos específicos: por un lado, se pretende contextualizar en un marco teórico el valor del liderazgo, sus estilos y el impacto en los equipos de trabajo, y por otro lado encontramos un objetivo empírico que persigue conocer si la formación en liderazgo aporta resultados y que tipo de formación es la que puede aplicarse para formar líderes eficaces. Para conseguir dichos objetivos este TFG se estructura en dos partes, una revisión teórica a partir de la bibliografía obtenida y una revisión de la investigación empírica realizada según la Práctica Basada en la Evidencia. Por un lado, la revisión teórica cuenta con tres apartados que sirven de apoyo para la revisión empírica siendo la contextualización del liderazgo, el trabajo en equipo y la formación. Por otro lado, la

revisión empírica sigue la estructura de un artículo científico encontrando un método, unos resultados y una discusión y conclusiones.

Como no podía ser de otra forma, el desarrollo de este trabajo ha conllevado la puesta en práctica de algunas de las competencias establecidas en la memoria de verificación del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Zaragoza, siendo estas la capacidad de organización y planificación, la capacidad para tomar decisiones y gestionar problemas, las habilidades en las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la adaptación a nuevas situaciones.

En definitiva, este trabajo trata sobre el liderazgo. A juicio del autor de este TFG, el liderazgo es un tema del que se habla con frecuencia pero no se estudia en profundidad, existiendo un gran número de organizaciones que no asumen el valor del liderazgo y que solo se guían por la rentabilidad y la consecución de objetivos, dejando de lado las necesidades o características de las personas y del trabajo en equipo. Todas las funciones de una organización deben tener en cuenta el liderazgo y las necesidades de los recursos humanos. Con este trabajo deseamos contribuir a poner en valor el liderazgo en las organizaciones.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

Comenzaremos el marco teórico contextualizando el liderazgo en las organizaciones. De esta forma vamos a definir el concepto de liderazgo y sus estilos, además de conocer que competencias son las que afectan al liderazgo prestando especial atención a la inteligencia emocional como factor que influye en este.

Resulta necesario comenzar definiendo el concepto de organización para situar el contexto de este TFG. Siguiendo a diversos autores como Duncan (1981), Peiró (1987) y Porter, Lawler y Hackman (1975) podemos definir una organización como la formación de un grupo de personas que tienen el fin de alcanzar objetivos utilizando la diferenciación de funciones y la división del trabajo mediante sistemas de coordinación y dirección.

En este sentido, existen una gran variedad de organizaciones y todas tienen una naturaleza muy diversa. Las organizaciones han experimentado un gran desarrollo a lo largo de la historia: la primera revolución industrial transforma la economía agraria feudal en una economía industrial capitalista; más adelante, la segunda revolución industrial introduce un cambio en la forma del trabajo; después, se crea una cultura de trabajo con la que evoluciona la organización tradicional; por último, la tercera revolución industrial introduce cambios fundamentales en el diseño de la organización. De esta forma encontramos que se han introducido cambios en la capacidad de producir, la forma de producir, la flexibilidad y la forma de trabajar (Bager, 2009).

La función de una organización se establece mediante el diseño de una estructura organizativa. Es en esta estructura donde se formalizan las relaciones entre los miembros que componen una organización y las funciones que deben realizar. La toma de decisiones en una estructura organizativa está asociada con la función directiva, en la que se realizan cuatro funciones principales (Murillo y Urbina, 2015): (1) planificación; (2) organización; (3) dirección de recursos humanos; y (4) control.

El concepto por el que nos referimos a la dirección de recursos humanos ha evolucionado pudiéndose denominar en algunas ocasiones como dirección de personal. Por un lado, encontramos la denominación tradicional ‘dirección de personal’ que en ocasiones tiende a parecer como una

función administrativa, estática y transaccional. Por otro lado, la dirección de recursos humanos es un concepto más moderno y se caracteriza por ser una función directiva, dinámica y en constante transformación. Puchol (2003) propone la denominación que guarda relación con los Recursos Humanos: Departamento de Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

La dirección y gestión de recursos humanos es el área de administración que guarda relación con el personal de una organización. Es en esta área donde tiene lugar la organización, dirección y control de procesos como la remuneración, capacitación y evaluación del desempeño. En algunas ocasiones, el departamento de personal se ha limitado a tareas administrativas relacionadas con el calendario laboral, confecciones de nóminas y seguros sociales, negociación de los convenios colectivos, etc. Un departamento de dirección de personas debe realizar, además de estas tareas administrativas mencionadas, tareas de gestión. La dirección de recursos humanos varía entre diferentes organizaciones según la estructura organizativa de cada una, no obstante, el objetivo de esta dirección debe ser captar y mantener al personal dentro de la organización. Se proporciona a la organización de una fuerza laboral eficiente (Bager, 2009; Flippo, 1998).

La dirección de los recursos humanos se interesa por el crecimiento y desarrollo de los trabajadores de la organización. Cuando se desarrollan niveles más altos de competencia, creatividad y satisfacción se incrementa el desempeño llegando a alcanzar mejores resultados. Para conseguir un incremento en eficacia se requieren diferentes conductas para utilizar en diferentes ambientes. Las organizaciones que desarrollan el liderazgo y las competencias con las que se relaciona son las que consiguen cumplir este objetivo de crecimiento, desarrollo y satisfacción (Davis y Newstrom, 2001).

### **1.1. Qué es el liderazgo**

Existen muchas formas de conceptualizar el liderazgo. Autores como Davis y Newstrom (2011) y García (2011) han definido el liderazgo como el proceso de influir y apoyar a los demás a trabajar combinando habilidades técnicas, humanas y de conceptualización orientado al cumplimiento de objetivos. Así pues, se trata de una capacidad personal de los individuos que, mediante su conducta y sus palabras, consiguen dirigir los esfuerzos de las personas en un objetivo común. Además, el líder proporciona los recursos para la consecución de los objetivos grupales y, en consecuencia, recibe esa influencia sobre los demás, siendo legitimado con un estatus en la organización y en el grupo.

Vadillo (2013) establece que cualquier individuo puede ser un líder siempre que se cumplan una serie de condiciones entre las que podemos destacar conseguir el apoyo de los demás sin dar órdenes, dar ejemplo y que sirva de modelo para que otros le sigan, obtener credibilidad a través de las actuaciones, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, comunicar adecuadamente los cambios, acciones e implicaciones que conllevan, etc. Por su parte, Bennis y Nanus (1985) determinan que el liderazgo es la clave del éxito organizacional y que para crear organizaciones o empresas viables resulta necesario un liderazgo que ofrezca una visión de lo que puede llegar a ser en el futuro. Las capacidades del liderazgo han permanecido estables pero la comprensión de qué es, cómo funciona y cómo se aprende ha cambiado. Para profundizar en el estudio del liderazgo hay que buscar solución a los conflictos que ha presentado este concepto durante su trayectoria en la historia. De esta forma, analizan cinco de los mitos más comunes que se pueden encontrar en cuanto al liderazgo: (1) el liderazgo es una habilidad natural; (2) los líderes nacen, no se hacen; (3) los líderes son carismáticos; (4) los líderes existen sólo en los niveles altos de una organización y (5) los líderes existen sólo en los niveles altos de una organización

Con respecto al primero de los mitos (el liderazgo es una habilidad natural), estos autores entienden que el liderazgo que una persona ejerce varía en función del grupo en el que se encuentra y su entorno. El liderazgo es una capacidad grupal que viene determinada por una capacidad social y emocional. Por otra parte, con respecto a que “los líderes nacen, no se hacen”, afirman que el liderazgo es una capacidad que las personas pueden desarrollar, por lo que podemos aceptar que el liderazgo no es una cualidad innata. El liderazgo es una capacidad que puede aprenderse y desarrollar a lo largo del tiempo. En cuanto a la personalidad de los líderes aparece un tercer mito: los líderes son carismáticos. El carisma es el resultado de un liderazgo efectivo, una competencia emocional que se analiza en los siguientes apartados. No todos los líderes son carismáticos, el carisma se refiere a la capacidad de ciertas personas para atraer y cautivar a los demás. El cuarto de los mitos indica que líderes existen sólo en los niveles altos de una organización. Con respecto a este mito, si analizamos un grupo social siempre se puede encontrar un líder entre los individuos de ese grupo. El mismo análisis se puede aplicar en una organización en la que se diferencian diferentes grupos, independientemente de en qué nivel orgánico se sitúa este grupo. Por último encontramos como mito que los líderes controlan, mandan, manipulan a otros. Cuando un líder marca un objetivo o encomienda una tarea los miembros del grupo al que lidera asumen ese objetivo o esa tarea como propia. Asumir que tienes un líder significa asumir las decisiones que este toma; las decisiones podrán ser consultadas y correspondidas con el resto de individuos del grupo con el fin de conseguir que esa decisión sea propia del grupo.



En relación a los mitos expuestos y prestando atención al último de ellos (i.e. los líderes controlan, mandan, manipulan a otros), resulta necesario realizar una diferencia entre los términos directivo y líder. Así, Pautt (2011) busca eliminar las confusiones que se han generado. En este sentido se establecen diferencias prestando atención a los logros que obtienen.

Tabla 1. Diferencia entre directivo y líder según Warren. Fuente: (Pautt, 2011)

<b>DIRECTIVO</b>	<b>LIDER</b>
Administra	Innova
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el <i>status quo</i>	Desafía el <i>status quo</i>
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Siguiendo a Pautt (2001) encontramos diferencias sustanciales en cuanto a las características entre un directivo y un líder. El directivo posee una figura formal y posee autoridad, es quien está legitimado para fijar normas de trabajo y asignar el trabajo a sus subordinados. Siempre responde a una determinada posición y jerarquía en la organización. Por otro el líder posee una figura informal y no tiene la estructura jerárquica que caracteriza al directivo. Además, el líder puede actuar en grupos formales e informales y el poder que este adquiere se considera una parte natural presente en todas las organizaciones.

Se han establecido diferencias entre la figura de un directivo y un líder pero el liderazgo no tiene por qué dejar de ser una función de la dirección. No debemos confundir la dirección de una organización con la intervención de un liderazgo. El liderazgo complementa la dirección pero no la sustituye (Baguer, 2009).

En definitiva, el liderazgo se define en función de lo que se hace. Los diferentes estilos de liderazgo presentan diferentes resultados y estos han cambiado al igual que el entorno y contexto de las organizaciones. Conocer estos estilos y adaptar el más adecuado a las circunstancias favorece el desarrollo de las características individuales y de la organización (Rodríguez, de la Hera, Rico y Manzanares, 2011).

## **1.2. Estilos de liderazgo**

De acuerdo con diferentes autores el liderazgo eficaz es aquel que puede hacer uso de los diferentes estilos y pueden cambiar de uno a otro en función de las circunstancias. El estilo del liderazgo afecta a procesos del trabajo grupal, el clima social y resultados (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2014; Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Pedraja y Rodríguez, 2004; Rodríguez, 2010). De esta forma, Rodríguez (2010) establece que existe una relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizativa, y que esta última se relaciona con la eficacia de la organización.

La cultura organizativa tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. Cabe decir que la cultura de una empresa no es permanente ni rígida, está en constante cambio. Cada grupo de trabajo, dentro de una organización, posee una propia cultura denominada subcultura y se manifiesta en el uso de jergas, la manera de interactuar, los procedimientos que se utilizan y el propio comportamiento de sus miembros. Con el uso de un adecuado liderazgo se pueden observar cambios en la cultura organizativa en todos los niveles organizativos y, en consecuencia, en resultados más eficaces. Rodríguez (2010) establece tres conclusiones por las que relaciona el liderazgo con la cultura organizativa: “Una primera conclusión que se deriva de la investigación es que la cultura organizativa, específicamente la cultura de innovación y la cultura competitiva pueden impactar sobre la eficacia de las empresas pequeñas y medianas [...] Una segunda conclusión es que el estilo de liderazgo transformacional impacta significativamente sobre la cultura de innovación y sobre la cultura competitiva [...] Una tercera conclusión es que la variable más relevante que impacta sobre la eficacia, es el estilo de liderazgo transformacional [...]” (p. 637).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo por el que se provoca un cambio en las expectativas y motivaciones dentro de una organización. Este estilo aparece como alternativa al liderazgo transaccional caracterizado por su función de supervisión, organización y medición del desempeño. Molero, et al. (2010) analizan estos dos tipos de liderazgo y establecen el liderazgo transaccional como el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Este liderazgo promueve el cumplimiento de los objetivos por medio de los premios o castigos. Por otra

parte, podemos encontrar un liderazgo transformacional cuando además de encontrar resultados en la satisfacción y el rendimiento, aparecen efectos en las actitudes, creencias y valores de los miembros de un grupo. Con este liderazgo se consigue un mayor impacto sobre los seguidores ya que son estos líderes quienes ganan la confianza y respeto de los mismos.

Los estilos que podemos encontrar en el liderazgo no son excluyentes entre sí. Cada autor puede establecer diferentes estilos con el fin de desarrollar las capacidades del liderazgo. Así encontramos a Pedraja y Rodríguez (2004) y a Goleman, et al. (2014), entre otros autores, que establecen diferentes estilos. De esta forma, Pedraja y Rodríguez (2004) establecen la distinción entre tres estilos de liderazgo: (1) el liderazgo participativo el cual tiene en cuenta en la toma de decisiones a todas las personas a su cargo, haciendo las decisiones propias del grupo; (2) el liderazgo colaborativo que busca el bienestar del grupo y marca un procedimiento con su ejemplo y colaboración de cómo se debe realizar el trabajo; y (3) el liderazgo instrumental con el que se definen los objetivos y como se debe realizar el trabajo en todos los aspectos.

Por otro lado, Goleman, et al. (2014) afirman que los mejores líderes son quienes saben aplicar cada modelo a las circunstancias. La eficacia de un liderazgo no se asocia a un único estilo sino en la composición de estos para crear un clima emocional en la empresa. Así, diferencian seis estilos que son: (1) visionario, (2) *coaching*, (3) afiliativo, (4) democrático, (5) timonel y (6) autoritario. En primer lugar, el estilo visionario es aquel que establece un objetivo que resulta movilizador. Es el más positivo de los estilos que encontramos. Resulta apropiado cuando es necesaria una dirección y una nueva visión para el equipo. Este estilo es el que da sentido a la actividad y proporciona *feedback* en el rendimiento. El estilo visionario no es aplicable y puede fracasar cuando el equipo con el que trabaja es un grupo de expertos que cuentan con mayor experiencia y conocimientos. El estilo *coaching* establece conexiones entre los objetivos de los empleados y de la organización. Además, contribuye a que un trabajador desarrolle su potencial en su carrera profesional. Es un estilo que se centra en la relación personal. Contribuye a identificar tanto las fortalezas como las debilidades personales y profesionales. Este estilo puede fracasar cuando el empleado carece de motivación o el líder no posee la necesaria sensibilidad o experiencia. El estilo afiliativo resulta apropiado cuando es necesario corregir las diferencias entre los miembros de un equipo, motivarlos o fortalecer estas relaciones. Tiene un impacto que favorece el clima del equipo. Este estilo requiere de una adecuada gestión de los conflictos es adecuado para elevar la moral, mejorar la comunicación y aumentar la cohesión del equipo. El estilo democrático estimula el compromiso de los miembros de un equipo con la participación. Es útil en situaciones que

requieren llegar a un acuerdo mediante consenso o cuando el líder no desea imponer su decisión. Este estilo puede resultar inconveniente cuando no se alcanzan acuerdos y decisiones, repitiendo periódicamente la misma propuesta sin llegar a un consenso. Respecto los dos últimos estilos, el timonel y autoritario, debe tener una especial atención y ser aplicados con destreza. Estos estilos pueden provocar rechazo al liderazgo y tener consecuencias en el rendimiento del trabajo. El estilo timonel se basa en establecer objetivos desafiantes y estimulantes con el fin de llegar a la excelencia en el trabajo. Este estilo detecta aquellas personas que son menos productivas y puede acabar creando opresión. No resulta útil aplicarlo de forma continua ya que acaba dejando a un lado a las personas y pone solo atención a los objetivos. Puede ser el resultado por el que se rechaza un liderazgo eficaz. El estilo autoritario elimina el temor ante situaciones críticas y resulta apropiado cuando se requiere un cambio rápido en el equipo o con trabajadores conflictivos. Posee efectos negativos de comunicación, reparto de responsabilidades y en el clima que caracteriza un equipo de trabajo.

En relación con los estilos, el liderazgo se describe por el conjunto de unas habilidades agrupadas en competencias. Cada grupo de competencias afecta a los procesos del liderazgo. Resulta necesario identificar estas habilidades y conocer cómo afectan tanto a las organizaciones como al liderazgo (Vadillo, 2013), por lo que a continuación nos centraremos en las competencias del liderazgo.

### 1.3. Competencias del liderazgo

Este apartado busca dar una respuesta a las exigencias que se dan en el liderazgo y a las habilidades necesarias para dirigir un grupo o equipo en una organización. Northouse (2014) establece tres categorías de competencias: (1) administrativas, (2) interpersonales y (3) conceptuales. Estas categorías generales están compuestas a su vez por competencias específicas que se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Competencias del liderazgo. Fuente: (Northouse, 2014)

<b>Competencias administrativas</b>	<b>Competencias interpersonales</b>	<b>Competencias conceptuales</b>
Dirigir personas	Percepción social	Solución de problemas
Gestión de los recursos	Inteligencia emocional	Planificación estratégica
Competencias técnicas	Gestión de conflictos	Visión

Las competencias administrativas son aquellas por las que se consiguen los fines y objetivos de una organización. Encontramos tres competencias específicas que definen esta categoría. Una de ellas es “dirigir personas”. Con el liderazgo se debe atraer y retener a las personas con talento en la organización. Por lo tanto, se deben crear las condiciones para retener el talento y proporcionar formación para mejorar la actuación profesional de quienes lo necesitan. Otra competencia es la “gestión de los recursos” que tiene en cuenta tanto los recursos tangibles como intangibles. La planificación y gestión de los recursos implica de una inversión de tiempo y una habilidad. Por último, encontramos las competencias técnicas. Estas implican disponer de conocimientos técnicos además de comprender como funcionan los aspectos más complejos y como se resuelven de manera más efectiva.

Las competencias interpersonales permiten a las personas que practican el liderazgo ser más efectivos para alcanzar los restos y objetivos con las personas que componen una organización. Estas competencias se dividen en: percepción social, inteligencia emocional y gestión de conflictos. La percepción social se define por la comprensión de las necesidades, objetivos y demandas organizacionales. La inteligencia emocional es una habilidad fundamental para el impacto que produce el liderazgo. Consiste en comprender las emociones propias y las de los demás. Por otro lado, encontramos la gestión de conflictos como una alternativa de solución a los conflictos que se dan en las organizaciones de forma inevitable.

Las competencias conceptuales hacen referencia a reflexiones y conocimientos inherentes al liderazgo. Entre estas competencias encontramos la solución de problemas, la planificación estratégica y la visión. La solución de problemas permite la adopción de acciones adecuadas para la mejora de una situación que guarda relación con los objetivos deseados. La planificación estratégica requiere habilidad para adaptarse y responder a los cambios del entorno. Se trata de una habilidad de aprender junto a una capacidad para adaptarse. Por último, la visión es la forma en la que se transmite a los demás una imagen de futuro que mejorar la situación actual.

El liderazgo que desarrolla las competencias interpersonales tiene como fin favorecer una participación y comunicación efectiva para la obtención de resultados (Goleman, 2004; Northouse, 2014). Un modelo eficaz de liderazgo es capaz de retener el talento en la organización y favorecer el trabajo en equipo. En las últimas décadas se ha comenzado a valorar la competencia interpersonal del liderazgo desde la perspectiva de la inteligencia emocional, ya que como indica Goleman (2004,

p. 50), “el coeficiente intelectual y las capacidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es el requisito indispensable del liderazgo”.

Los autores que estudian e investigan la incidencia de la inteligencia emocional en entornos empresariales han descubierto que existe relación entre las prácticas que se realizan en cuanto a la inteligencia emocional con los resultados que son susceptibles de medición (Cooper y Sawaf, 1998; García-Izquierdo, García-Izquierdo, Ramos-Villagrasa, 2007) Las personas que desarrollan y poseen un alto nivel de inteligencia emocional son personas persistentes, empáticas y mantienen tanto la motivación propia como la del grupo. Afrontan de forma diferente las dificultades y aceptan las críticas. Además tienen en cuenta la opinión de los demás y se adaptan mejor a las situaciones (Goleman, 2012; Contreras, Barbosa y Espinosa, 2010)

### **1.3.1 Inteligencia Emocional como componente del liderazgo**

En su raíz, la tarea fundamental del liderazgo es emocional. Goleman (2012) define la inteligencia emocional como la capacidad de adquirir y aplicar información de naturaleza emocional y la capacidad para resolver problemas emocionales y ajenos. El descuido de la inteligencia emocional repercute en el desarrollo de nuestra vida siendo así un aspecto a mejorar, fomentar y del que se pueden obtener resultados.

Goleman, et al. (2014) establecen el concepto *liderazgo primal* que incluye dos acepciones y se refiere a acciones originales e importantes que se desarrollan en el liderazgo. El liderazgo primal se asienta en las competencias de la inteligencia emocional. Es la forma en la que se pueden gestionar las emociones de los demás y orientarlas hacia el entusiasmo. De esta forma podemos distinguir el liderazgo primal según los efectos que producen encontrando resonancia o disonancia. En el contexto de la comunicación, la resonancia o la disonancia guardan relación con la forma de transmitir información. La resonancia evita el ruido en la comunicación y se genera cuando con el liderazgo se mantienen unas relaciones más transparentes, mejora la sintonía con los demás y es capaz de movilizar el estado de ánimo adaptándolo a las circunstancias. El liderazgo primal es clave para el desarrollo de la inteligencia emocional; es el modo en que se gestiona la relación consigo mismo y con los demás. Por otra parte, se puede generar una disonancia cuando el liderazgo no resulta eficaz pudiendo llegar a provocar malestar en el entorno e incluso la disminución del rendimiento. Los líderes disonantes son aquellos con los que nadie quiere trabajar.

La inteligencia emocional presenta cuatro dominios que interaccionan entre sí y proporcionan un conjunto de habilidades al liderazgo que presentamos en la Tabla 3. Estos dominios de la inteligencia emocional se establecen en diferentes competencias socioemocionales: la competencia personal y la competencia social. Por un lado, la competencia personal establece el modo en la que nos relacionamos con nosotros mismos. Por otro lado, la competencia social determina el modo en que nos relacionamos con los demás.

Tabla 3. Dominios de la Inteligencia Emocional y competencias asociadas.

<i><b>Competencia personal</b></i>		<i><b>Competencia social</b></i>	
Conciencia de uno mismo	Autogestión	Conciencia social	Gestión de las relaciones
Conciencia emocional de uno mismo	Autocontrol	Empatía	Inspiración
Valoración adecuada de uno mismo	Transparencia	Conciencia organizativa	Influencia
Confianza en uno mismo	Adaptabilidad	Servicio	Desarrollo personal de los demás
	Logro		Catalizar el cambio
	Iniciativa		Gestión de los conflictos
	Optimismo		Trabajo en equipo y colaboración

Adaptado de Goleman, Boyatzis y Mckee (2014).

Respecto a la competencia personal encontramos, en primer lugar la conciencia de uno mismo o el autoconocimiento. La conciencia de uno mismo se compone de la conciencia emocional de uno mismo, la valoración adecuada de uno mismo y la confianza en uno mismo. Resulta fundamental conocer nuestras propias fortalezas y debilidades para ser capaces de aprender y mejorar. Una elevada conciencia emocional influye en el rendimiento laboral. “La conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones” (Goleman, et al., 2014, p. 71). En segundo lugar encontramos la autogestión. Esta competencia deriva de la conciencia de uno mismo y posibilita la concentración de esfuerzos y energía que exige el liderazgo. La autogestión se compone de autocontrol, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo. Un líder no podrá gestionar de forma eficaz las emociones de los demás si no hace lo mismo con las suyas propias previamente. Son en las situaciones de extrema presión y difícil condición donde destaca un líder.

Desarrollando estas habilidades se genera un clima de confianza y transparencia por el que sus seguidores se sienten integrados en este tipo de situaciones. Para hacer frente a situaciones adversas podemos encontrar la adaptabilidad como una habilidad flexible para afrontar nuevos retos o realidad. En este sentido, el logro y la iniciativa impulsan la mejora continua de las ambiciones personales. En cuanto a las situaciones adversas mencionadas se podrán considerar como una oportunidad más que como una amenaza en función de la manera que se afronta, destacando por lo tanto el optimismo como habilidad a desarrollar.

En cuanto a la competencia social encontramos en primer lugar la conciencia social. La conciencia social se compone de empatía, conciencia organizativa y servicio. El liderazgo requiere de empatía, resulta esencial para sintonizar con el resto de personas y mejorar el contacto con estas. Es difícil encontrar en el entorno laboral el desarrollo de esta competencia. “Las personas empáticas saben reconocer y satisfacer las necesidades de sus clientes y subordinados” (Goleman, et al., 2014, p. 84). Además de la empatía, es fundamental reconocer y comprender las relaciones entre los integrantes de una organización y los valores que rigen el mismo, por lo que la conciencia organizativa facilita a comprender estas relaciones sociales. En esta competencia encontramos también una habilidad a destacar: el servicio. Es una capacidad que genera un clima emocional agradable y facilita el establecer buenas relaciones ya sea con compañeros, clientes o consumidores.

Por último, la gestión de las relaciones es el resultado de la combinación de las competencias anteriormente desarrolladas. Es una habilidad que favorece una adecuada gestión de las emociones de los demás. La gestión de las relaciones se compone de la inspiración, influencia, desarrollo personal de los demás, catalizar el cambio, gestión de los conflictos y el trabajo en equipo y colaboración. La inspiración estimula la resonancia y articula el objetivo común transformando el trabajo en algo estimulante. Del mismo modo en el que debemos conocer nuestras propias debilidades, fortalezas y objetivos podemos mostrar un interés en los subordinados favoreciendo el desarrollo personal de los demás. El trabajo en equipo y la gestión de conflictos son las habilidades que construyen una identidad colectiva en la organización. Se puede llegar a desarrollar un modelo por el que se reconocen los sentimientos y principios de todas las personas implicadas. En este sentido, los líderes que son capaces de trabajar en equipo generan un clima de colaboración y un modelo de cooperación. Por ello, en el siguiente capítulo trataremos en detalle el trabajo en equipo y sus particularidades.



## **2. EL TRABAJO EN EQUIPO**

Este capítulo persigue describir las condiciones por las que se debe establecer un equipo de trabajo, cómo interviene el liderazgo y la inteligencia emocional y, por último, los conflictos que pueden aparecer en estos.

El trabajo en equipo es un método de trabajo por el cual se favorece la creación de ideas, se combinan las habilidades y experiencias de los integrantes de una organización y estimula altos niveles de compromiso hacia fines comunes (Ander-Egg y Aguilar, 2001; Cardona y Wilkinson, 2006; Ferrarós, 2011). Para Franco y Velásquez (2000) el trabajo en equipo no ha destacado por su presencia en la etapa escolar ni en la formación profesional, no se trata de una habilidad innata sino de un modelo que puede mejorar la eficiencia de las organizaciones. Los beneficios que reciben las organizaciones son sustanciales como pueden ser la integración de las personas, el incremento de la productividad y ganancias en motivación y desarrollo en cuanto al crecimiento personal de los empleados que participan en este modelo (Franco y Velásquez, 2000; Katzenbach, 2000;).

Los equipos ayudan a reducir la ansiedad ante situaciones desconocidas a la vez que se satisfacen las necesidades de afiliación y pertenencia desarrollando el sentido de identidad a una organización (Acosta, 2011). Siguiendo a este autor se encuentran determinadas condiciones para que el trabajo en equipo sea eficaz y estimulante como pueden ser: la definición de objetivos, generar un clima donde la comunicación fluya, propiciar la escucha activa y favorecer el consenso en la toma de decisiones, entre otros.

Por otro lado, pueden surgir causas que originan el fracaso del trabajo en equipo. Este fracaso será consecuencia directa de las acciones u omisiones que realiza la organización. Entre estas causas podemos encontrar una falta de definición o planificación de los objetivos, una carencia de reconocimiento por parte de la dirección, un clima de trabajo desagradable o un liderazgo ineficaz entre otras posibles causas (Katzenbach, 2000).

El trabajo en equipo se basa en la personalidad de los miembros que lo integran, es decir, del resultado combinado entre aptitud y actitud de cada individuo (Cardona y Wilkinson, 2006; Rodríguez, de la Hera, Rico y Manzanares, 2008). En este sentido, para Cardona y Wilkinson (2006) la aptitud es un término que se refiere a la capacidad, la experiencia previa o conocimientos adquiridos. Por otro lado, la actitud es una predisposición, una disposición de ánimo con la que las

personas se adaptan a otras personalidades y asumen las prioridades y compromisos. Cada miembro del equipo posee una personalidad y unas habilidades, conocimientos o experiencias que puede aportar. Por lo tanto, cada miembro del equipo posee una actitud y una aptitud que caracterizará la eficacia de este. Cuando los miembros de un equipo no hacen uso de sus aptitudes de forma conjunta no se está trabajando en equipo sino de forma individual pero en compañía. Tampoco se trabaja en equipo cuando la personalidad, habilidades, conocimientos o experiencias no aportan valor debido al individualismo de un miembro.

## **2.1. Equipos de trabajo**

La distinción conceptual entre un grupo y un equipo es difícil de establecer. Una distinción notoria entre estos puede ser la eficacia. Un grupo es cualquier número de personas que interactúan, son conscientes unas con otras y se perciben a sí mismas como grupo. De esta forma se puede decir que un equipo nace cuando las personas que lo integran tienen un objetivo común (Acosta, 2011).

Cuando se forma un equipo de trabajo no solo gana la organización con el logro de metas y objetivos sino que también ganan los individuos o trabajadores de esta organización. Sánchez (2006) analiza que el significado de trabajar en equipo reside en lograr mejores resultados que trabajando de forma individual no se lograrían. Además, a diferencia que con el trabajo individual, se puede llegar a mejorar las condiciones de motivación y satisfacción de los individuos que lo integran. Responde a una nueva gestión que se adapta a la realidad y a la época social. Este mismo autor establece que la necesidad de los equipos de trabajo para las organizaciones y la importancia que para estas supone se explica en el concepto de sistema abierto en el que existen: (1) inputs que representan el conjunto de los recursos para un equipo como pueden ser habilidades, conocimientos, compromiso y clima; (2) procesos que constituyen los elementos psicológicos con los cuales se puede combinar el potencial de los miembros para realizar las tareas de forma adecuada resultando ser disfuncionales o sinérgicos; y (3) outputs siendo los resultados que están sujetos a las acciones del equipo y permite evaluar el rendimiento del equipo.

Las personas como integrantes de un equipo desempeñan adicionalmente roles de equipo resultando ser el compromiso que adquiere la persona frente a su equipo de hacerse cargo a una determinada función. Los roles son desempeñados de acuerdo a la personalidad y la actitud de una persona. Además los roles son asignados por la organización y estos deben ser asumidos por el individuo, por lo contrario podrán aparecer situaciones de conflicto en el equipo (Ferrarós, 2011).

Existen unas condiciones para que el trabajo en equipo sea posible. No siempre se puede constituir un equipo de trabajo. De esta forma, Ander-Egg y Aguilar (2001) afirman que existen cinco condiciones básicas para constituir un equipo de trabajo como son: (1) debe existir una responsabilidad e implicación personal para realizar el trabajo y desarrollarlo de forma conjunta estructurando los objetivos que dan lugar a actividades y tareas; (2) debe existir una estructura organizativa y funcional básica que surge de los objetivos y toma forma en la distribución de los miembros del equipo; (3) es necesario un sistema relacional compuesto por elementos como la participación, comunicación, complementación, resolución de conflictos y creación de un clima adecuado para el trabajo en equipo; (4) se debe de explicitar un marco de referencia común compartido por el conjunto de los miembros del equipo y tomar forma en acuerdos mínimos respecto a supuestos ideológicos y de conducta para la operatividad del equipo; y (5) la necesidad de organización de un equipo donde cada miembro asume un rol y se le asignan tareas. Es en este último aspecto donde se introduce el liderazgo en los equipos de trabajo.

## **2.2. Liderazgo e inteligencia emocional en los equipos de trabajo**

### **2.2.1. Liderazgo y equipos de trabajo**

Uno de los elementos por los que destacan los equipos de trabajo es la cohesión. Este concepto establece el grado por el que un equipo resulta atractivo para sus miembros junto al sentimiento de pertenencia y motivación. La cohesión contribuye a la satisfacción de los miembros a la vez que tiene un impacto positivo en el desempeño del trabajo (Rodríguez, Rico y Manzanares, 2008).

En el apartado anterior hemos definido a los equipos de trabajo como un sistema abierto en el que existe una relación entre inputs, procesos y outputs o resultados. Para Rodríguez et al. (2008) en el caso particular de los procesos pueden diferenciarse entre procesos cognitivos y procesos motivacionales y afectivos. Los procesos motivacionales y afectivos son procesos que muestran como la motivación, los sentimientos y emociones se combinan en el equipo creado un estado colectivo que influye tanto en actuaciones como en resultados. Son en estos procesos donde destaca la cohesión como el deseo de los miembros para estar unidos y conseguir objetivos comunes. Es en este sentido donde el líder puede establecer una alineación de los objetivos además de crear un clima de trabajo adecuado y desarrollar la cohesión grupal. Recordemos que en el capítulo anterior se ha establecido que la tarea fundamental del liderazgo es emocional.

Existen resultados que muestran una relación entre la efectividad del liderazgo y el grado de cohesión en un equipo (Martos, 2009). Aritzeta y Ayestarán (2003) identifican dos tipos de conducta para la efectividad de los equipos de trabajo las cuales deben ejercerse en el liderazgo: (1) orientación a la tarea y (2) orientación socioemocional. La primera se refiere al movimiento grupal hacia la tarea y la segunda a la conducta que hace al grupo feliz y da soporte emocional.

Las competencias del liderazgo influyen en el rendimiento del equipo a través de cuatro procesos grupales como puede ser en (Zaccaro, Rittman y Marks, 2001): (1) los procesos cognitivos identificando necesidades y limitando los requisitos de la tarea; (2) los procesos motivacionales donde se desarrolla la cohesión y la eficacia colectiva; (3) los procesos afectivos por los que se controla un conflicto y se establece un contagio emocional; y (4) los procesos de coordinación en los que se concretan y distribuyen las capacidades de las personas con los roles que le son asignados.

En los equipos de trabajo destaca la necesidad de mantener reuniones de equipo, ya sea de manera virtual o presencial. Cardona y Wilkinson (2006) establecen que estas reuniones son sesiones que se realizan entre trabajadores de un mismo equipo de forma organizada, planificada y con carácter periódico y que en toda reunión de trabajo existe la necesidad de encontrar un líder con el objetivo de conducir la reunión y asegurar que las personas puedan comunicar y expresar sus opiniones. En este sentido el líder es quien tiene que hacer un control de la reunión, por ello, es quien estructura los temas, establece tiempos en las intervenciones, procura concretar con el fin de evitar las divagaciones y favorece la participación de las personas.

Las reuniones forman parte de cualquier empresa u organización pero estas se deben planificar y organizar adecuadamente con el objetivo de no producir pérdidas de forma improductiva (Huete, 2015; Rodríguez et al. 2008). Siguiendo a Huete (2015), una reunión que cuenta con una correcta planificación permite la adopción de acuerdos y compromisos a cumplir hasta la siguiente reunión. Es en las reuniones de trabajo donde puede tener lugar la solución de problemas y la toma de decisiones. Asimismo, los equipos tienen que disponer de un espacio y tiempo para identificar los problemas y las oportunidades a las que se enfrentan además de evaluar los compromisos y adoptar la toma de decisiones oportunas.

Recordemos que el trabajo en equipo es una de las competencias que se incluyen en la inteligencia emocional y el desarrollo de esta en los equipos de trabajo puede traer grandes ventajas para el funcionamiento y consecución de objetivos.

### **2.2.2. Inteligencia emocional y equipos de trabajo**

La inteligencia emocional se ha definido anteriormente como la capacidad de adquirir y aplicar información de naturaleza emocional así como la capacidad para resolver problemas emocionales y ajenos (Goleman, 2012). La inteligencia emocional que se puede aplicar en un equipo de trabajo o en una organización implica el manejo simultáneo de razón y emoción (Druskat y Wolff, 2001; García, 2011; Goleman et al., 2014; Pautt, 2011). Así, siguiendo a Goleman et al. (2014), los equipos de trabajo desarrollan las mismas competencias de la inteligencia emocional que hemos definido en los individuos encontrando conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Todas las personas tienen en algún grado las competencias que caracterizan la inteligencia emocional y estas pueden ser desarrolladas en beneficio propio y en beneficio del equipo. Un equipo consciente de sí mismo se articula en la atención a los estados de ánimo compartidos así como de las emociones, es por lo que debe existir unidad entre la conciencia de un equipo y la empatía. En este sentido, un líder puede configurar la conducta de un grupo.

Los líderes que desarrollan la inteligencia emocional poseen la capacidad para maximizar las emociones positivas por lo que acaban creando equipos emocionalmente muy inteligentes. En este sentido, la inteligencia emocional de un grupo establece la capacidad para gestionar sus emociones y maximizando la cooperación, colaboración y eficacia (Goleman, 2012).

Las competencias en inteligencia emocional se pueden desarrollar y en este sentido cabe destacar el impacto que tiene sobre los equipos de trabajo. Así encontramos a Druskat y Wolff (2001) los cuales afirman que: (1) los equipos emocionalmente inteligentes manifiestan niveles de desempeño superiores; (2) son conscientes de las emociones individuales de cada miembro y admiten regularlas; (3) gestionan constantemente *feedback* para desarrollar la autoconciencia; (4) crean normas para asegurar que conocen las necesidades y preocupaciones de personas que están fuera del equipo y que les permite relacionarse con estas; y (5) no todas las personas emocionalmente inteligentes promueven equipos emocionalmente más capaces.

De la misma forma que en el apartado anterior se ha destacado la importancia de las reuniones de equipo y su relación con el liderazgo en este apartado se persigue mostrar la

importancia de la comunicación en relación con la inteligencia emocional. La comunicación es un proceso que existe en cualquier grupo, es necesario para hacer posible la realización de tareas a la vez que desarrolla las relaciones interpersonales propias. La información es vital en las organizaciones, por lo que comunicar supone de una gran importancia para las organizaciones. En este sentido Baguer (2009, p.258) afirma: “si la comunicación es eficiente, las personas están motivadas y por tanto será positivo para que alcancen el rendimiento esperado”

Siguiendo al mismo Baguer, este establece que pueden existir barreras en la comunicación que pueden ser: (1) por parte del emisor; (2) por parte del receptor; (3) físicas; (4) semánticas; (5) por exceso de información; o (6) emocionales. En este proceso de comunicación cabe destacar la función del *feedback*. El *feedback* convierte este proceso de comunicación en un proceso circular y no lineal. Este concepto tiene otras connotaciones en otros ámbitos y en el de la administración de empresas, Lanuque (2014) establece que el *feedback* se denomina al ejercicio de opinar y evaluar el desempeño de una persona o grupo. Se trata de unas acciones que descubren las fortalezas y debilidades con el objeto de corregir y mejorar. Cuando un líder lleva a cabo métodos de comunicación y retroalimentación existen ventajas que mejoran los procesos internos. Entre estas ventajas podemos encontrar un mayor sentimiento de pertenencia, una mejora en el rendimiento, desarrollar los puntos fuertes de cada individuo y definir las estrategias resultando útil para la toma de decisiones. El *feedback* es una de las herramientas más poderosas para la gestión de las relaciones, la cual es una competencia de la inteligencia emocional, y a su vez mal utilizado puede ser un origen de conflicto en los equipos de trabajo.

### **2.3. Conflictos del trabajo en equipo**

Un conflicto es una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación u oposición con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival para lograr así la consecución de los objetivos que han motivado esa confrontación (Baguer, 2009; Sánchez, 2006; Vargas-Mendoza, 2009).

Una de las características de los equipos de trabajo es la diversidad de sus miembros. Sánchez (2006) afirma que: “no existe equipo sin conflicto, porque la diversidad produce conflicto” (p. 113). Este autor señala cuatro posibles causas que provocan conflicto, todas ellas inherentes al trabajo en equipo encontrando: (1) la diversidad de los propios miembros del equipo ya que la diversidad puede generar mayor sinergia en el desarrollo de las tareas pero también puede provocar problemas en el entendimiento; (2) la necesidad de rendir cuentas de forma colectiva y que se puede

entender como una presión y control del rendimiento de cada trabajador; (3) la necesidad de consenso en cuanto a la toma de decisiones; y (4) la necesidad de superar rigideces en actitudes propias derivadas de los rasgos de personalidad individuales. Todas estas causas que originan conflicto pueden evitarse o resolverse con la implicación de líderes emocionalmente inteligentes en los equipos de trabajo.

Podemos encontrar autores que distinguen diferentes factores que generan conflicto. Por un lado, Rodríguez et al. (2008) diferencian dos tipos de conflicto en un equipo: (1) el conflicto de relación que surge a consecuencia de las incompatibilidades personales y se acompaña de un afecto negativo como puede ser tensión, hostilidad o enfado; y (2) el conflicto de tarea que surge con la diferencia de opiniones respecto el trabajo y el desarrollo de este. Por otro lado, Codina (2006) distingue tres tipos de conflicto como pueden ser: (1) los intrapersonales que generan diferencias por intereses, valores o normas generalmente por una deficiente comunicación; (2) los interpersonales que surgen por problemas vinculados con el trabajo y generan problemas que se establecen entre personas o equipos de trabajo; y (3) los laborales o sociales que surgen a consecuencia de la insatisfacción personal y de contradicciones internas.

Acosta (2011) afirma que el conflicto en el trabajo en equipo es inevitable y puede ser tanto interno, entre los miembros de un equipo, o externo, al que se refiere a otros grupos de la organización. Los conflictos pueden tener una dimensión orgánica que guarda relación con decisiones o actuaciones de la organización pero en ocasiones el conflicto puede tener lugar en la relación entre personas o equipos, teniendo una dimensión afectiva o emocional. Es de esperar que el conflicto resulte desagradable y ante esta situación pueden aparecer diferentes actitudes. Ninguna de las actitudes que se exponen a continuación son convenientes y todas son nocivas para el desarrollo de la organización. Una de estas actitudes es negar o evadir el problema, de esta forma aparentemente el conflicto no existe ni la organización ni el equipo. Se puede también retrasar la solución adoptando una actitud con falta de compromiso. Otra actitud que se puede adoptar es castigar a la persona que señala el conflicto; a la persona que identifica y tienen intención de resolverlo. Otra actitud que se puede encontrar es la de esperar a que alguien lo resuelva, en particular el líder o directivo; esta actitud estanca el crecimiento del equipo y deja de estimular el rendimiento laboral.

Los conflictos presentan desordenes emocionales en una persona que afectan no solo al rendimiento laboral sino al desarrollo de la vida personal y familiar. Las organizaciones en general y los equipos de trabajo en particular deben realizar esfuerzos en la identificación de los conflictos (Redorta, Alzina y Galdós, 2006).

La formación en liderazgo puede dar respuesta a las necesidades o carencias que surgen del trabajo en equipo. Por ello, dedicaremos el próximo capítulo a profundizar sobre la relación entre formación y liderazgo.



### 3. FORMACIÓN Y LIDERAZGO

En este capítulo describiremos cómo la formación en la organización puede reportar utilidad a las personas que trabajan en ella a los equipos de trabajo y a la misma organización, centrándonos después en la formación en liderazgo.

En el ámbito organizacional, la formación puede definirse como un esfuerzo sistemático y planificado con el que podemos modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes con el fin de mejorar las capacidades de los individuos (Andrés, 2005; Buckley y Caple, 1991; Pereda y Berrocal, 2012; Puchol, 2003; Solé y Vallhonestá, 1994).

Buckley y Caple (1991) afirman que al mejorar las capacidades de las personas es cuando estas pueden desarrollar de manera óptima las tareas que le son asignadas. En este sentido, la formación puede tener efectos en primer lugar sobre el proceso de trabajo, donde destaca el aumento de la calidad y la optimización de tiempos muertos; en segundo lugar sobre las personas, por lo que se reduce el absentismo, aumenta la satisfacción laboral y mejora tanto la motivación como la integración del trabajador en la organización; y en tercer lugar sobre la actividad directiva, donde destaca el desarrollo de un mejor clima de trabajo, la mejora de comunicación tanto vertical como horizontal y la identificación de personas más aptas para la promoción.

Concebir la formación como un gasto o una inversión puede suponer un conflicto para la organización. Así, Puchol (2003) afirma que cuando no se forma a los trabajadores se puede incurrir en otro tipo de costes tanto de tipo económico (calidad, atención al cliente, rendimiento del equipo, etc.) como social (absentismo, abandono del puesto de trabajo, accidentes, incapacidades, etc.) En este sentido, Pozo (2007) defiende que quienes trabajan la formación deben aceptar determinadas condiciones con el fin de considerar la formación como una inversión y no un gasto. Las acciones formativas deben estar diseñadas a medida con contenidos adaptados a las necesidades que existen. Existen casos en que la organización tan solo busca una instrucción en conocimientos y habilidades para ser aplicados rápidamente en el puesto de trabajo y además los recursos que disponen pueden no ser los más adecuados para la formación. Por último, pueden existir ausencias por parte de los trabajadores que provoca retrasos o afecta al grupo que recibe la formación.

Siguiendo a Pozo (2007) encontramos que la formación tiene un enfoque distinto a la perspectiva tradicional que se encuentra en el sistema educativo. La formación debe adaptarse tanto

a la empresa como a los alumnos que reciben esta formación. Estos alumnos presentan unas características por el hecho de ser adultos y trabajadores de una organización, por lo que encontramos: (1) pueden tener dificultades para el aprendizaje por haber perdido unos hábitos de aprendizaje y hacer el ridículo delante de sus mismos compañeros; además (2) desean un aprendizaje útil ya que el esfuerzo que destina a la formación tiene que ser compensado con la satisfacción de objetivos; (3) poseen una serie de conocimientos debido a la experiencia que poseen por lo que se deben corregir posibles ideas equivocadas que distorsionen la información que se desea transmitir; por último, (4) la formación es una tarea adicional a las obligaciones laborales y familiares, por lo que se puede encontrar situaciones de cansancio, nerviosismo o falta de atención. Las acciones que se llevan a cabo en la formación deben fomentar un ambiente relajado y dinámico.

Existen diferentes tipos de formación que varían según los objetivos que pretenden desarrollar las acciones formativas y se distinguen según el tipo de competencias que se desean adquirir, desarrollar, activar o inhibir, que pueden ser (Pereda y Berrocal, 2012): (1) competencias *básicas* como aquellos comportamientos o habilidades elementales para el desarrollo del trabajo; (2) *competencias complejas* donde se requiere un procesamiento de la información o una toma de decisiones; y (3) *actitudes y valores* dirigido al componente actitudinal de toda competencia.

A raíz de esta distinción, Pereda y Berrocal (2012) proponen cuatro grandes tipos de formación como son: (1) *entrenamiento* para el desarrollo de competencias básicas cuando existan necesidades de formación en el puesto actual o un puesto distinto que se ocupará en un futuro inmediato; (2) *capacitación* para el desarrollo de competencias complejas en el caso de que existan necesidades de formación en el puesto actual o un puesto distinto que se ocupará en el futuro; (3) *desarrollo* como el conjunto de actividades formativas por las que se desarrollan competencias complejas y que no tienen una aplicación definida en el puesto de trabajo; y (4) *adoctrinamiento* como el conjunto de actividades formativas en las que se desarrollan actitudes y valores favoreciendo un comportamiento por el que se está de acuerdo con ellos.

En el primer capítulo del presente trabajo definimos el liderazgo como una competencia con un fuerte carácter emocional y, al igual que cualquier otra competencia, las competencias emocionales pueden ser objeto de formación. Esta idea queda bien recogida en las palabras de Repetto y Pérez-González (2007, p. 107): “la formación de un profesional y la apuesta por su empleabilidad en los tiempos que corren exige tanto el desarrollo de sus competencias técnicas como de sus competencias emocionales, especialmente cuando en el ejercicio de su profesión sea

habitual el trabajo en equipo, la coordinación con otros profesionales, y/o la atención o trato directo con clientes”. Por ello, a continuación nos centraremos en la formación en liderazgo.

### **3.1. La formación en liderazgo**

La formación cada vez está más presente en las organizaciones incluso en puestos directivos. La formación de líderes y el desarrollo de la inteligencia emocional en las organizaciones es clave por cuanto favorece el desarrollo del talento en las negociaciones, las habilidades comunicativas, la calidad de las relaciones y, por consiguiente, el desarrollo de los trabajadores (Contreras, et al., 2010). Existen situaciones en las que podemos encontrar puestos directivos que aplican técnicas de liderazgo sobre sus subordinados realizando funciones de facilitación, asesoramiento, mediación y entrenamiento. Como hemos visto anteriormente en este trabajo, el liderazgo es distinto a la dirección. De esta forma recordamos que el liderazgo se define como una capacidad personal de los individuos y la capacidad de influir sobre otras personas. Recordamos también que la tarea fundamental del liderazgo es emocional. Desarrollar la inteligencia emocional proporciona a las personas la capacidad de entender y manejar tanto sus propias emociones como de las personas que le rodea. Además las competencias socioemocionales son aquellas que guardan relación con la inteligencia emocional y proporcionan habilidades para experimentar y gestionar productivamente las emociones.

Como hemos visto en el apartado anterior, existen diferentes tipos de formación. La formación en liderazgo puede contar con acciones formativas muy diferentes por lo que cada una puede tener distintos efectos en las actitudes y habilidades necesarias para liderar equipos. El objetivo de este apartado es conocer qué formación en el liderazgo tiene efectos reales en la organización. Por ello, el eje central de este trabajo son las acciones de formación en liderazgo de acuerdo con la práctica basada en la evidencia.

La práctica basada en la evidencia está siendo aplicada en ámbitos como la medicina, enfermería o política social. Destacan tres aspectos a tener en cuenta para definir en que consiste este concepto: (1) integra prácticas basadas en pruebas que experimenta el practicante y la evidencia externa de la investigación; (2) trata de obtener y utilizar la mejor evidencia realizando un proceso en el que se examina y evalúa los aspectos que destacan y la aplicación con otras fuentes de información; y (3) utiliza revisiones sistemáticas para evaluar toda la evidencia disponible en lugar de basarse en estudios individuales (Brines y Rousseau, 2011).

Es decir, consiste en examinar qué se sabe acerca de un tema (en nuestro caso, sobre formación en liderazgo) para orientar la práctica profesional (en nuestro caso, exponer qué prácticas se pueden aplicar en la formación del liderazgo en las organizaciones). Esto es exactamente el objetivo que perseguimos con la parte empírica de nuestro trabajo.

## PARTE EMPÍRICA

### 4. MÉTODO

#### 4.1. Materiales

La unidad de análisis de esta revisión empírica son artículos científicos publicados en revistas indexadas en las bases de datos científicas *Web of Science* (WOS) y *Scopus*, las cuales son las dos principales bases de datos mundiales de referencias bibliográficas y a las que la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) provee de acceso a las instituciones científicas españolas, como es el caso de la Universidad de Zaragoza.

#### 4.2. Procedimiento

El análisis comenzó con la búsqueda de artículos en las bases de datos *WOS* y *Scopus*. Para ello, era preciso definir los términos de búsqueda (en inglés, por ser el idioma en el que deben encontrarse todos los resúmenes de estas bases de datos, sea cual sea el idioma en que se hayan escrito) y los campos en los que se realizaría dicha búsqueda. Como términos, elegimos “formación” (*training*), “liderazgo” (*leadership*) y “trabajo” (*work*) dichos términos. En cuanto a los campos de búsqueda, se empleó “título de artículo” (*Title Article*) para los términos principales (formación y liderazgo), y el campo más flexible para el término trabajo (en el caso de WOS el campo “tema”, y en el caso de Scopus el campo “todos los campos”). La búsqueda realizada se presenta resumida en la Tabla 4.

Tabla 4. Campos de búsqueda según base de datos.

Base de datos	Términos (campos de búsqueda)
WOS	<i>Training</i> ( <i>title article</i> ), <i>leadership</i> ( <i>title article</i> ), <i>work</i> ( <i>topic</i> )
SCOPUS	<i>Training</i> ( <i>title article</i> ), <i>leadership</i> ( <i>title article</i> ), <i>work</i> ( <i>all fields</i> )

#### 4.3. Análisis

Una vez realizada la búsqueda en las bases de datos *Web of Science* y *Scopus* se procedió a leer todos los resúmenes (*abstract*) para descartar los artículos que no guardaban relación con este TFG. Después, se trató de acceder a los artículos considerados adecuados y todos los que pudieron ser leídos se registraron recogiendo la referencia bibliográfica, el tipo liderazgo (si se especificaba en el artículo), el número de participantes en la formación, el país al que pertenece la organización en que se aplicó la formación, el tipo de organización en que se llevó a cabo la experiencia, el propósito de la formación y por último en que consiste la formación y sus resultados. Es en este punto del análisis donde se comprobaba si el artículo era o no válido para nuestros objetivos (es

decir, identificar prácticas basadas en la evidencia en la formación en liderazgo). A partir de los registros considerados válidos se sintetizó la información, agrupando los diferentes artículos según el tipo de liderazgo empleado.

## 5. RESULTADOS

La búsqueda en WOS arrojó un total de 33 resultados. De estos, 16 fueron considerados pertinentes (48,48% del total) y se pudo acceder a 9 (27,27% del total, 56,25% de los pertinentes). Por lo que respecta a Scopus, la búsqueda arrojó un total de 60 resultados. De estos, 33 fueron considerados pertinentes (55% del total) y se pudo acceder a 28 (46,67% del total, 84,84% de los pertinentes). Entre ambas bases de datos se encontraba un artículo duplicado por lo que el número final de artículos a leer fue de 36. Tras la lectura de estos 36 artículos se comprobó que solamente 7 de ellos (19,44%) recogían investigaciones empíricas sobre formación en liderazgo. Por tanto, será en estos artículos en los que nos centremos a partir de este momento y que recogemos en la Tabla 5.

De la muestra final de siete artículos, tres de ellos definen y especifican un programa de formación en liderazgo transformacional (Boje, Rosile, Saylor y Saylor, 2015; Singer et al. 2011; Wallis y Kennedy, 2013). Como se ha definido en el primer capítulo, el liderazgo transformacional es un estilo de gestión que además de encontrar resultados en la satisfacción y el rendimiento, provoca efectos en las actitudes, creencias y valores de los miembros de un grupo. Respecto a los programas de formación en este estilo de liderazgo encontramos en primer lugar a Boje et al. (2015), quienes manifiestan que cualquier persona puede realizar las tareas funcionales del liderazgo como puede ser la escucha, la comunicación, la dirección de reuniones, etc., pero destacan que cuando el líder no está empoderado este tiende a utilizar la opresión. Es decir, cuando el liderazgo es utilizado solo para fijar objetivos, manipular los valores de las personas y prescribir conductas hacia el cumplimiento de esos objetivos se está utilizando la opresión. Ante esta situación definen un programa de formación denominado *teatro de narración* el cual explora dinámicas para incorporar diferentes perspectivas. Como resultado de esta formación, los participantes reflexionan sobre el *status quo* y reconocen la existencia de diferentes perspectivas que en ocasiones son marginadas y no se exploran. Además, se trata de un proceso que permite a los miembros de una organización expresar sus impresiones entre sí sin importar su posición y exponer que barreras se han encontrado al realizar sus tareas dentro o fuera del trabajo.

Tabla 5. Artículos empíricos sobre formación en liderazgo

<b>Referencia</b>	<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Organización</b>	<b>País</b>	<b>Formación</b>	<b>Resultados</b>
<b>Boje, Rosile, Saylor y Saylor (2015)</b>	Transformacional	No reportado	No reportado		Teatro de narración con ejercicios que ofrecen nuevas maneras de afrontar una situación	Permite a los miembros de una organización expresar impresiones entre sí para identificar y corregir barreras en el trabajo
<b>Singer, Hayes, Cooper, Vogt, Sales, Aristidou y Meyes (2011)</b>	Transformacional	108 individuos distribuidos en doce grupos	Sanitario. Centro médico	Estados Unidos	Programa de liderazgo de seguridad utilizando módulos de aprendizaje experimental y simulación de casos reales	La formación facilitó el trabajo en equipo mejorando la comunicación
<b>Wallis y Kennedy, (2013)</b>	Transformacional	25 individuos pertenecientes a cinco organizaciones diferentes	Sanitario. Enfermería		Programa “Liderazgo para la resistencia”: (1) inteligencia emocional; (2) liderazgo colaborativo; (3) trabajo en equipo; y (4) sistemas de cambio	Resultados a nivel individual, de equipo y de organización. Mejora el rendimiento del equipo y supera obstáculos internos

Tabla 5. Artículos empíricos sobre formación en liderazgo (cont.)

<b>Referencia</b>	<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Organización</b>	<b>País</b>	<b>Formación</b>	<b>Resultados</b>
<b>Santos, Caetano y Tavares, (2015)</b>	Funcional	90 líderes (45 grupo experimental – 45 grupo de control)	Fuerzas armadas en la Marina	Portugal	Modelo de formación de liderazgo de equipos para mejorar el desempeño de las funciones de liderazgo y la eficacia del equipo	El liderazgo funcional mejora el rendimiento del equipo en tres criterios: aclaración de la situación, clarificación de estrategia y coordinación de equipos
<b>Furtner, Sachse y Exenberger, (2012)</b>	Autoliderazgo	58 estudiantes (29 grupo experimental – 29 grupo de control)	Universidad de Innsbruck	Austria	Los participantes fueron instruidos para usar estrategias de liderazgo	Aumento de la conciencia, mejora de gestión del tiempo y optimizar el rendimiento personal
<b>Quesada, Pineda-Herrero y Espona, (2011)</b>	No especificado	110 directivos y mandos intermedios	No reportado	España	Formación relacionada con la inteligencia emocional y habilidades sociales	Proporciona herramientas para gestionar equipos con mayor eficacia
<b>Skoulas y Kalenderian, (2012)</b>	No especificado	21 estudiantes	Universidad de Harvard	Estados Unidos	Sesiones de aprendizaje para la construcción de habilidades básicas de liderazgo	Comprensión de fortalezas y limitaciones. Mejor rendimiento en aspectos organizativos



En segundo lugar encontramos a Singer et al. (2011), quienes han definido un programa de formación para doce grupos de directivos de centros médicos en Estados Unidos. Los grupos fueron seleccionados al azar basado en la experiencia y el currículo. El objetivo del estudio es crear un programa de entrenamiento en liderazgo basado en la seguridad del equipo, orientado al aprendizaje y que se compone de ejercicios y pruebas que confirman la necesidad de esta formación. La formación ha sido adaptada de un programa ya diseñado denominado *Healthcare Adventures*<sup>1</sup>, el cual utiliza un módulo de aprendizaje experimental y el empleo de simulación realista. Este programa ha incluido modos de enseñanza diseñados para estimular a las personas según la variedad de estilos de aprendizaje. La formación incluye cuatro componentes principales, además de un programa de seguimiento: (1) Introducción e indagación apreciativa: la presencia de un alto ejecutivo de la organización demuestra el apoyo y alineación de los valores. En parejas y como grupo, los participantes discutieron sus contribuciones y a través del diálogo y la narración, los grupos desarrollaron una visión compartida de cómo funcionan y qué se necesita para mejorar; (2) marco teórico y encuesta a los empleados: una presentación proporciona la evidencia de la necesidad de un aprendizaje orientado al liderazgo para fomentar el cambio de comportamiento y mejorar la seguridad del paciente; (3) ejercicio de simulación y puesta en común: el ejercicio de simulación emplea una metodología de aprendizaje experiencial diseñado para involucrar a los participantes en una situación realista relevante en su experiencia de trabajo. Los grupos participaron en un escenario de atención al paciente situado en una habitación de hospital. El escenario fue diseñado para promover la discusión. Además de facilitar la comunicación y el trabajo en equipo, el grupo es capaz de desarrollar en esas circunstancias un plan de acción; (4) *Game Plan*, que es un ejercicio de gestión del proyecto. El ejercicio permitió a los participantes prever el proyecto en el que se comprometerán, para trabajar la colaboración, identificar los obstáculos y aumentar la conciencia del liderazgo necesario para facilitar el éxito del proyecto; (5) el seguimiento del programa, con una duración de 2 horas, llamado *vacuna de refuerzo* y que se llevó a cabo aproximadamente entre tres y siete meses después de la formación para reforzar las lecciones y mantener los esfuerzos aplicados después de la formación inicial. Los resultados de la formación se concretan en una nueva gestión que promueve un entorno donde las personas se sientan cómodas hablando, creándose un entorno de colaboración en el que se observan diferentes comportamientos de liderazgo. Dado que la actitud defensiva provoca que las personas dejen de ofrecer sugerencias, se promueve un comportamiento acogedor en el que se facilita el trabajo en equipo. Los hallazgos

---

El programa *Healthcare Adventures* ha sido diseñado por Vogt, Sales, Singer y Cooper (2015) que son coautores del estudio junto a otros.

en este estudio confirman la necesidad de este tipo de formación y su potencial para mejorar los comportamientos en equipos de trabajo.

En tercer lugar, Wallis y Kennedy (2013) tratan de responder a una cuestión clave en su artículo: ¿Qué papel juega la inteligencia emocional en los miembros individuales y la cultura organizacional en la eficacia del equipo? Establecieron un programa de formación denominado *leadership for resilience* (liderazgo de la resistencia) en el que se reclutaron cinco organizaciones diferentes con el objetivo de crear equipos de formación multimodales. Cada organización selecciona de forma interna a cinco personas para participar en la formación. Este programa de formación tiene lugar en el estado de Colorado, en Estados Unidos y la organización pertenece al ámbito sanitario, en particular a la enfermería. La formación se dio a través de una reunión introductoria de todo el día seguido de cuatro retiros residenciales en diferentes días. En cada retiro se formó respectivamente en: (1) la inteligencia emocional; (2) liderazgo colaborativo; (3) trabajo en equipo, en especial la comprensión de los factores que contribuyen a la construcción de los equipos de atención clínicos eficaces que generar energía colectiva interna y para la organización en la que trabajan; y (4) sistemas de cambio respecto a la comprensión de la dinámica de sistemas complejos y las fuentes de resistencia al cambio en las organizaciones. Los formadores trabajaron con equipos e individuos para ayudarles a superar las dificultades encontradas con las dinámicas del equipo. El programa *leadership for resilience* fue diseñado para lograr un cambio en tres niveles: en primer lugar, a nivel individual, en forma de una mejora personal de entendimiento y comprensión del liderazgo; en segundo lugar, sobre el nivel del equipo, respecto una mayor capacidad para trabajar eficazmente en equipo; y en tercer lugar, el nivel de organización, siendo la comprensión de la dinámica de cambio organizacional, con el fin de lograr que se apliquen los cambios que podrían mejorar con el reclutamiento y la retención del personal de enfermería. Los resultados de esta formación muestran como las organizaciones con una cultura de trabajo en equipo y colaboración son más capaces de emplear equipos interfuncionales de forma eficaz y con gran beneficio, pero incluso en estos casos, la formación es necesaria para superar problemas estructurales y funcionales. Los programas de formación, como el liderazgo en materia de resistencia, pueden ayudar a mejorar el rendimiento de estos equipos, pero que no pueden ser suficientes para superar los obstáculos internos. Los resultados de este estudio muestran que proporcionar formación en inteligencia emocional parece mejorar un equipo, pero incluso con la ayuda de los formadores puede no ser posible superar un efecto perturbador, como puede ser el rechazo del resto de personal. El más exitoso de los equipos que recibió formación era capaz de superar estos impedimentos y lograr soluciones que eran prometedoras y de gran satisfacción a los implicados. Un equipo eficaz

desarrolla de forma interna la resonancia necesaria para desarrollar una cohesión que sirve de puente y alineación tanto con los individuos que forman ese equipo como con la organización. Las organizaciones con una cultura de trabajo en equipo y colaboración son capaces de crear equipos interfuncionales de forma eficaz, pero existen casos donde la formación es necesaria para superar problemas estructurales y funcionales.

Desde otra perspectiva encontramos el artículo de Santos et al. (2015), que se centra en el liderazgo funcional, el cual está focalizado en la cohesión y eficacia del equipo. Se trata de un estudio que tiene lugar con el personal militar de la marina en Portugal y en el que han participado 90 equipos de seis personas, todos ellos con un líder entre sus filas. Se trata de un estudio longitudinal cuasi-experimental con un grupo experimental y un grupo de control, siendo por lo tanto 45 personas quienes reciben el programa de formación y otras tantas que no reciben esta intervención. Estos equipos *ad hoc* tenían cada uno seis miembros, incluido el líder. Los jefes de equipo y los miembros del equipo tenían rangos militares similares y sólo los líderes recibieron formación en liderazgo. El estudio tuvo una duración de seis meses y se identifican dos momentos clave: uno primero en el que tanto el grupo de intervención como el grupo de comparación son evaluados inicialmente y un segundo momento en el que un equipo de jueces evalúan a todos los participantes pasados los seis meses. Los participantes que reciben la formación asistieron a un programa de 20 días diseñado para desarrollar tres funciones del liderazgo: aclaración de la situación, clarificación de la estrategia y coordinación. La formación comenzó con clases magistrales en el que se muestran conceptos sobre liderazgo, gestión del conflicto, motivación, comunicación y dinámicas de grupo. Existe también un ejercicio de demostración, donde el formador dirigió un equipo de aprendices en el desempeño de una tarea con el fin de mostrar cómo llevar a cabo las funciones de liderazgo del equipo, es decir, la aplicación práctica del modelo teórico. Los alumnos participaron luego en un grupo de discusión para reflexionar sobre el ejercicio del liderazgo. El formador concluyó subrayando los principales puntos de aprendizaje y asociando el modelo teórico con la demostración realizada, estimulando la retención del proceso para futuras situaciones. Después los alumnos participaron en ejercicios de los principales equipos para realizar tareas con el fin de estimular la retención y la reproducción del comportamiento procesado. Tras cada ejercicio, los participantes recibieron *feedback* de parte del formador y de los miembros de equipo respecto sus funciones de liderazgo y de los resultados de la eficacia de su equipo estimulando el proceso motivacional. Durante la formación en liderazgo y hasta seis meses después, los líderes del grupo de comparación se inscribieron en programas de formación de secretariado y participaron en sus trabajos regulares, no participaron en un entrenamiento de liderazgo. Los

resultados de la formación ofrecen nuevas perspectivas sobre el modo en que los líderes pueden mejorar la eficacia del equipo. Este estudio muestra que el rendimiento del equipo respecto los problemas relacionados con la tarea depende de la capacidad del líder para llevar a cabo un conjunto de actividades cognitivas inherentes al cumplimiento de las funciones de liderazgo.

Una de las competencias que definen el liderazgo es el autoliderazgo, es decir, la capacidad que tienen las personas de conocerse a sí mismas, de asumir responsabilidades y tomar decisiones, entre otros aspectos. En este sentido podemos encontrar a Furtner, Sachse y Exenberger (2012) que han publicado un programa de formación en la Universidad de Innsbruck, Austria. El programa cuenta con 58 estudiantes de la licenciatura en psicología de los cuales 29 son participantes en un grupo experimental y otros 29 en un grupo de control. Los autores afirman que las habilidades de autoliderazgo son esenciales para el individuo (en cuanto a la propia organización de los procesos de trabajo), para el trabajo en equipo (respecto a los equipos de autogestión, el liderazgo compartido) y los niveles de organización (en los casos de jerarquías planas), sin embargo, hasta ahora no se han investigado programas de entrenamiento en habilidades de autoliderazgo. Al inicio de la formación tanto el grupo experimental como el grupo de control debían responder una prueba previa, un cuestionario de autoliderazgo. El contenido de la formación se estructura en ocho categorías adquiriendo conocimientos respecto: (1) el propio objetivo conseguir; (2) la recompensa natural de las estrategias, es decir, motivación intrínseca; (3) la auto-observación; (4) el diálogo interno; (5) valoración de opiniones y supuestos; (6) visualización del desempeño exitoso; (7) autoescucha; y (8) autorecompensa y autocastigo. Durante la formación se enseñó a los participantes como poner en práctica los objetivos marcados además de cómo utilizar de forma adecuada las estrategias y reflexionar sobre las mismas. Era requisito de la formación el seguimiento de unos ejercicios que se debían entregar en fechas concretas, de esta forma se dejaba también un espacio para la discusión y reflexión de cada ejercicio. Para la evaluación de la formación tanto el grupo experimental como el grupo de control debieron responder a un nuevo cuestionario con el objetivo de conocer la transferencia o los efectos de la formación. En los resultados de la formación se muestran diferencias evidentes entre los dos grupos participantes siendo que después del cuestionario final el grupo experimental mostros patrones de pensamiento constructivo, visualiza el desempeño exitoso y desarrollo la comunicación interna. Este estudio concluye con la importancia del autoliderazgo dado el desarrollo de los recursos humanos y el desarrollo de las organizaciones. Todas las habilidades de liderazgo pueden ser optimizadas o desarrolladas a través de una formación específica.

La inteligencia emocional presenta unos dominios y unas competencias asociadas al liderazgo que junto a determinadas habilidades sociales son clave para la gestión de equipos y el aumento del rendimiento en las organizaciones. De esta forma, Quesada, Pineda-Herrero y Espona (2011) afirman que la evaluación de la transferencia del aprendizaje es una condición crítica para medir los resultados del entrenamiento y para evaluar la eficacia de la formación dentro de las organizaciones. Los participantes de la formación son 110 directivos y mandos intermedios de diferentes empresas españolas que habían participado anteriormente en programas de formación en liderazgo. El objetivo es evaluar la formación que han recibido anteriormente y relacionarla con la inteligencia emocional, ya que para los autores, es un aspecto clave y ampliamente presente en la formación de líderes. La formación tuvo una duración de siete horas e incluye contenidos como la negociación eficiente, desarrollo de habilidades interpersonales y la gestión del tiempo, entre otros. Los resultados del presente estudio muestran que la formación en inteligencia emocional es un aspecto clave para el éxito de las empresas pero necesitan mejorar la eficacia de estos programas. En este estudio se detectan algunas barreras importantes para quienes reciben la formación a la hora de aplicar habilidades de inteligencia emocional recién adquirida en su lugar de trabajo. Uno de los obstáculos más importantes es la falta o el bajo apoyo del supervisor que combinado con la baja cantidad de formación recibida dificulta al trabajador la aplicación de la inteligencia emocional. Estos obstáculos pueden ser superados si la organización presenta políticas de recursos humanos para mejorar su sistema de transferencia como podría ser la aplicación de una gestión basada en competencias y el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los gerentes. Los programas de formación de liderazgo ayudan a los directivos y mandos intermedios a ser más inteligentes emocionalmente y proporcionarles las herramientas para gestionar los equipos con mayor eficacia. Los resultados de este estudio tienen como objetivo avanzar y proporcionar a las empresas líderes emocionalmente inteligentes.

Por último y siguiendo a Skoulas y Kalendarian (2012) encontramos un programa de formación dirigido a 21 estudiantes de postgrado en odontología en la universidad de Harvard. Esta formación tiene como objetivo proporcionar los conocimientos para el desarrollo de un liderazgo efectivo además de fomentar la práctica inmediata de estas competencias. El contenido de la formación ha sido estructurado en nueve módulos y el programa ha tenido una duración de seis meses. Las sesiones incluían ejercicios, casos de estudios y discusiones que se combinaban con sesiones de aprendizaje basadas en conferencias de líderes con experiencia en el ámbito sanitario. Entre los objetivos específicos de la formación podemos encontrar: (1) las cualidades intrínsecas necesarias para ser un líder, como conciencia de sí mismo y la capacidad de autogestionar; (2) el

impacto de la inteligencia emocional; (3) la diferencia entre liderazgo y gestión; (4) ¿Qué lleva a los fallos de liderazgo?; (5) la planificación estratégica y cómo alinear la visión y objetivos de la organización; (6) la importancia de las habilidades de comunicación y la aplicación de técnicas de gestión de conflictos; (7) el cuidado de las culturas (la importancia de conocer la diversidad cultural); (8) como evaluar el impacto del liderazgo; y (9) construir la idea de que la práctica del liderazgo es un proceso de desarrollo continuo que requiere concentración y disciplina. La asistencia era obligatoria y física, no se les permitió utilizar ningún dispositivo electrónico en clase con el objetivo de valorar la presencia física, emocional y mental. Tras evaluar la formación y mostrar los resultados, todos los estudiantes indicaron su intención de seguir desarrollando sus habilidades de liderazgo. A través del curso, los estudiantes habían desarrollado una comprensión de sus fortalezas y limitaciones de liderazgo a través de estudios de casos, juegos de roles, y la auto-reflexión, así como profundizar en el conocimiento de las dinámicas de equipos y las percepciones culturales en el contexto de la odontología. Los resultados muestran que los estudiantes han mejorado su interés en diferentes áreas: conversaciones difíciles, la visión la planificación, la conciencia cultural, la gestión de conflictos, comunicación, negociación, trabajo en equipo, la superación y fijación de objetivos.

De esta manera y expuestos los resultados se pueden extraer una serie de conclusiones que servirán para la discusión y los objetivos por los que nace este TFG y que se resumen en la Tabla 7 que se presenta en la página siguiente.

Tabla 6. Conclusiones parte empírica

Conclusión	Artículos que proveen de evidencia empírica
1. La formación en liderazgo facilita el trabajo en equipo y la comunicación	Boje et al. (2015); Singer et al. (2011); Wallis y Kennedy (2013); Santos et al. (2015); Furtner et al. (2012); Quesada et al. (2011); Skoulas y Kalenderian (2012).
2. El uso de técnicas de simulación facilita la transferencia del aprendizaje en la formación en liderazgo	Boje et al. (2015); Singer et al. (2011); Furtner et al. (2012); Skoulas y Kalenderian (2012).
3. La formación en liderazgo contribuye a exponer y superar barreras en el trabajo	Boje et al. (2015); Singer et al. (2011); Skoulas y Kalenderian (2012).
4. La formación en inteligencia emocional de los líderes mejora el rendimiento de los equipos	Wallis y Kennedy (2013); Quesada et al. (2011).
5. La formación en liderazgo contribuye a la gestión del conflicto	Santos et al. (2015); Skoulas y Kalenderian (2012).
6. La formación en autoliderazgo facilita la formación posterior en liderazgo	Skoulas y Kalenderian (2012).

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo ha intentado mostrar una revisión bibliográfica sobre el liderazgo y su impacto en las organizaciones, así como una investigación basada en la evidencia que pretende mostrar que formación funciona para el desarrollo del liderazgo. Los resultados obtenidos en esta investigación guardan relación con el contenido teórico y muestran la necesidad de formación que existe en las organizaciones y por lo que surge este TFG.

Entre los resultados podemos encontrar en primer lugar que la formación en liderazgo facilita el trabajo en equipo y la comunicación. Los siete artículos de la investigación (el 100% del total) recogen este resultado y exponen la necesidad de formación. Recordemos que el trabajo en equipo es un método de trabajo que cada vez tiene más presencia en el entorno de las organizaciones y que los equipos de trabajo siempre han de contar con un responsable. Además, en los equipos de trabajo la comunicación juega un papel fundamental para el desarrollo del trabajo y si esta es eficiente favorece la motivación y las personas alcanzan el rendimiento esperado. Existen causas que pueden originar el fracaso de un equipo de trabajo y es con la intervención del liderazgo cuando se puede superar ese fracaso. Las organizaciones deben prestar atención al impacto que presenta el liderazgo y reconocer que el liderazgo no sustituye la figura de un directivo o responsable de equipos sino que complementa la labor que realiza en la misma organización. Por otro lado, el uso de técnicas de simulación facilita la transferencia del aprendizaje en la formación en liderazgo. En su raíz el liderazgo es emocional por lo que la formación debe incluir técnicas que refuercen el carácter emocional. Así podemos encontrar diferentes técnicas que han dado resultado en los artículos expuestos como pueden ser *role-playing*, *story-telling*, entrevistas de grupo, dinámicas o pruebas estandarizadas. El uso de estas técnicas en procesos de formación pueden ser de gran utilidad para poner de manifiesto situaciones que provocan conflicto o en las que no se está actuando de forma correcta, no obstante, deben ser dirigidas y moderadas por un responsable para evitar situaciones incómodas que repercutan de forma negativa en la formación como crear situaciones cómicas, hirientes o despectivas.

A raíz de lo expuesto, podemos decir que la formación en liderazgo contribuye a exponer y superar barreras en el trabajo. Los diferentes estilos utilizados afectan a los procesos del trabajo en equipo, al clima social y a los resultados. Un liderazgo eficaz es aquel que aplica diferentes estilos según las circunstancias. De esta forma utilizar un estilo eficaz de liderazgo permite identificar las circunstancias que afectan al equipo o a la organización además de integrar a los participantes en la



decisión que implica superar una barrera en el trabajo. Por ello destacamos el impacto del liderazgo transformacional produciendo cambios en el equipo y en las personas que lo componen incrementando el compromiso, la motivación y en este caso, favoreciendo la comunicación para exponer barreras en el trabajo.

Siguiendo con el liderazgo transformacional podemos establecer una relación entre la efectividad del liderazgo de los equipos de trabajo y la cohesión que existe entre sus miembros que a su vez, tiene un impacto en el desempeño del trabajo. La cohesión favorece procesos en los que los miembros del equipo desean trabajar unidos y conseguir objetivos comunes. En este sentido es necesario recordar la relación entre liderazgo e inteligencia emocional. Por ello, una de las conclusiones que podemos establecer es que la formación en inteligencia emocional de los líderes mejora el rendimiento de los equipos. Recordemos que la inteligencia emocional es una capacidad y esta presenta unas competencias que afectan al liderazgo. Se trata de una capacidad que se puede potenciar y que afecta a más ámbitos que al de las organizaciones. Al igual que la cohesión, la inteligencia emocional está relacionada con la comunicación y la forma de comunicar. El liderazgo debe asegurar que existe una comunicación y que ninguna persona del equipo encuentre barreras en la comunicación. En este sentido volvemos a decir que la inteligencia emocional de un equipo establece la capacidad para gestionar las emociones maximizando la cooperación, la colaboración y la eficacia.

Otra de las conclusiones que podemos extraer es que la formación en liderazgo contribuye a la gestión del conflicto. El liderazgo en los equipos de trabajo debe contar con la diversidad de sus miembros, de las diferentes personalidades y de las diferencias entre actitudes y aptitudes. Esta diversidad u otras circunstancias como la organización del trabajo pueden generar conflicto. El conflicto es inevitable en el entorno de las organizaciones y la formación en liderazgo permite identificar situaciones de conflicto e incluso con una adecuada gestión permite resolver dichas situaciones. Los conflictos que surgen en un equipo de trabajo deben de ser rápidamente identificados por el líder, sino este puede estar perdiendo el contacto emocional esencial que caracteriza el liderazgo. Es también decisión de esta persona que desarrolla el liderazgo gestionar el conflicto y resolverlo de la forma que crea más conveniente a las circunstancias, en estos casos es de gran utilidad escuchar y facilitar la comunicación entre las partes afectadas con el fin de reducir los efectos adversos de un conflicto.

Por último y siguiendo el modelo de competencias del liderazgo de Goleman et al. (2014) podemos relacionar el autoliderazgo con la competencia personal en la que se incluye la conciencia de uno mismo y la autogestión. De esta forma podemos decir que la formación en autoliderazgo facilita la formación posterior en liderazgo. Es cuando las personas son capaces de conocer sus propias fortalezas y debilidades cuando mejor se aprende y mejora. El autoconocimiento y la autogestión influyen tanto en el rendimiento personal como en el laboral favoreciendo un proceso de mejora continua.

A raíz de lo expuesto y como síntesis de este apartado empírico podemos realizar la propuesta de cómo planificar un programa de formación en liderazgo. Esta planificación puede estructurarse en tres bloques: (1) presentación; (2) formación; y (3) evaluación. Un primer bloque sería la toma de contacto, presentación de formadores y participantes, presentación del contenido de la formación y su distribución temporal. En esta presentación se podría además facilitar una primera sesión para definir conceptos clave y realizar dinámicas o pruebas de autoconocimiento. El segundo bloque podría ser la formación planificada según el contenido estructurado en diferentes encuentros o sesiones para facilitar la transferencia del aprendizaje. La formación puede ser en retiros o fines de semana intensivos, dando lugar a jornadas de 2 o 3 días. Estas jornadas deben ser limitadas, espaciadas en el tiempo y consensuadas con los participantes para facilitar la participación. De esta forma los participantes acuden a un espacio en el que reciben una formación intensiva, en un clima pertinente y que sustituye el contenido que podría recibirse en una semana laborable. El tercer bloque sería la evaluación, necesaria e imprescindible en cualquier programa de formación y que permite conocer si los participantes han adquirido conocimientos y si los están aplicando en su lugar de trabajo.

El contenido que podría incluir la formación en liderazgo guarda relación con el contenido teórico de este trabajo. En primer lugar, se podrían definir los estilos y establecer las diferencias que existen según autores con el fin de encontrar los estilos que se quiere aplicar y los estilos más adecuados según las circunstancias, prestando especial atención al liderazgo transformacional. Un contenido importante en la formación guardaría relación con la inteligencia emocional, de cómo afecta a la vida de cada persona y por lo tanto en el ámbito de las organizaciones. En segundo lugar, la formación en liderazgo debe incluir el trabajo en equipo, así como la comunicación efectiva y la gestión del conflicto. Para la formación según el trabajo en equipo se debe prestar atención a la diversidad de las personas teniendo en cuenta las diferentes personalidades y capacidades de quienes participan en un equipo. Todo este contenido puede ser complementado con técnicas

formativas que dinamizan la sesión y facilitan el aprendizaje dando respuesta a toda pregunta que pueda aparecer en un ejercicio de simulación (p.ej. un *role-playing* de una reunión de equipo permite mejorar la comunicación, asegurar que todos participen, fijar un objetivo común y el método para alcanzar ese objetivo). Lógicamente, esta propuesta debería refrendarse con evidencia empírica.

En definitiva, el liderazgo reporta de utilidad a las organizaciones que lo desarrollan y existen carencias que pueden ser suplidas mediante formación. Actualmente los métodos de trabajo implican que unas personas trabajen con otras por medio de una coordinación y es con un liderazgo eficaz cuando se puede establecer una relación sana dentro de las organizaciones.

### **6.1. Limitaciones e investigación futura**

Encontramos al menos dos limitaciones en este trabajo. La primera de ellas es la extensión del TFG y la amplitud del tema a tratar. La extensión de este trabajo ha limitado el contenido teórico a las dimensiones del liderazgo, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo así como un contenido empírico de formación. Existe contenido que no se han mencionado pero influyen en el liderazgo, como puede ser la diferencia de sexo. La capacidad del liderazgo no se debe atribuir exclusivamente a la identidad masculina. Existen diferencias entre los estilos que hombres y mujeres utilizan en el liderazgo así como de los resultados obtenidos (e.g. Gajardo, 2009; Grantham, Pidano y Whitcomb, 2014; Sánchez-Moreno, López-Yáñez y Altopiedi, 2015).

La segunda de las limitaciones guarda relación con la parte empírica y tiene que ver con que solamente se han analizado dos bases de datos y algunos artículos no han estado disponibles para su lectura y tan solo uno estaba en lengua castellana, el resto de idiomas han variado entre inglés, portugués y uno en chino. Sin embargo, dado que las bases de datos empleadas se encuentran entre las más utilizadas hoy día, consideramos que la revisión realizada es una adecuada aproximación al objeto de estudio.

Respecto a la investigación futura, este TFG puede servir como punto de partida para realizar una investigación entre las diferencias que existen en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres en el liderazgo de equipos y sus implicaciones para la formación de líderes. Otra alternativa puede ser la planificación real y específica de un programa de formación en liderazgo orientado a organizaciones que cuenten entre sus valores el desarrollo del personal y la promoción en la organización en los términos que hemos definido anteriormente.

Por último, nos gustaría reivindicar la necesidad de mayor difusión de la investigación sobre formación en liderazgo, y que los investigadores detallen de forma específica la duración, contenido por sesiones, resultados reales y beneficios para la organización de los programas formativos, entre otros aspectos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo*. Progreso.
- Andrés, M. (2005). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio comparativo con equipos de trabajo. *Revista Psicología General y Aplicada*, 56(1), 61-75.
- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders. The Strategies by Taking Charge*. NY, USA: Norma.
- Boje, D., Rosile, G., Saylors, J., & Saylors, R. (2015). Using Storytelling Theatrics for Leadership Training. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 348-362.
- Briner, R., & Rousseau, D. (2011). Evidence bases I-O psychology: Not there yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 3-22.
- Buckley, R., & Caple, J. (1991). *La formación. Teoría y práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. *Occasional Paper*, 7(10), 3-4.
- Codina, A. (diciembre de 2006). *Manejo de conflictos. Para una dirección efectiva*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/manejo\\_de\\_conflictos\\_para\\_una\\_direccion\\_efectiva](http://www.degerencia.com/articulo/manejo_de_conflictos_para_una_direccion_efectiva)
- Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. C. (2010). Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales. Implicación para la formación de líderes. *Diversitas*, 6(1), 65-79.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Norma.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw Hill.
- Druskat, V., & Wolff, S. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard business review*, 79(3), 80-91.
- Duncan, W. (1981). *Organizational Behavior*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.
- Ferrarós, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Flippo, E. (1998). *Principios de Administración de Personal*. McGraw Hill.
- Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 16(76), 27-35.
- Furtner, M. R., Sachse, P., & Exenberger, S. (2012). Learn to influence yourself: Full range self-leadership training. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 38(2), 294-304.

- Gajardo, L. M. (2009). Latin American Women's Organizing in Canada: An Introduction to MUJER and its Leadership Training for Young Latinas. *Canadian Woman Studies*, 27(1).
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- García-Izquierdo, A. L., García-Izquierdo, M., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2007). Aportaciones de la inteligencia emocional y la autoeficacia: Aplicaciones para la selección de personal. *Anales de psicología*, 23(2), 231-239.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace falta para ser un líder? *Harvard Deusto Business Review*(126), 50-59.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2014). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.
- Grantham, S., Pidano, A. E., & Whitcomb, J. M. (2014). Female Graduate Students' Attitudes After Leadership Training. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 6-16.
- Huete, L., & García, J. (2015). *Liderar para el bien común*. Madrid: Acción Empresarial - LID Editorial.
- Katzenbach, J. R. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica SA.
- Lanuque, A. (2014). *Fundamentos de Comunicación Empresarial - Habilidades y Estrategias de Comunicación Empresarial N°2*. Obtenido de Universidad de Belgrano:  
<http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/3608>
- Martos, M. V. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 105-122.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema (Oviedo)*, 495-501.
- Murillo, J., & Urbina, O. (2015). Organización de Empresas: Fundamentos básicos de administración. En I. Escario , & E. Fernández, *La formación y la profesión del graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos* (págs. 13-37). Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Northouse, P. (2014). *Introducing to leadership: Concepts and Practice*. California: SAGE.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 213-228.

- Pedraja, R., & Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de ingeniería-Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73.
- Peiró, J. (1987). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2012). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Porter, L., Lawler, E., & Hackman, J. (1975). *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Pozo, P. (2007). *Formación de formadores*. Madrid: Pirámide.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quesada, C., Pineda-Herrero, P., & Espona, B. (2011). Evaluating the efficiency of leadership training programmes in Spain. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2194-2198.
- Redorta, J., Alzina, R. B., & Galdós, M. O. (2006). *Emoción y conflicto: aprenda a manejar las emociones*. Barcelona: Paidós.
- Repetto, E., & Pérez-González, J. (2007). Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. *Revista Europea de Formación Profesional*(40), 92-112.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629-641.
- Rodriguez, F. G., Rico, R., & Manzanares, M. S. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Rodríguez, F., de la Hera, C., Rico, R., & Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sánchez-Moreno, M., López-Yáñez, J., & Altopiedi, M. (2015). Leadership characteristics and training needs of women and men in charge of Spanish universities. *Gender and Education*, 27(3), 255-272.
- Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness? *The Leadership Quartely*, 26(3), 470-484.
- Singer, S. J., Hayes, J., Cooper, J. B., Vogt, J. W., Sales, M., Aristidou, A. ..., & Meyer, G. S. (2011). A case for safety leadership team training of hospital managers. *Health care management review*, 36(2), 188-200.
- Skoulas, A., & Kalendarian, E. (2012). Leadership training for postdoctoral dental students. *Journal of dental education*, 76(9), 1156-1166.

- Solé, F., & Vallhonestà, M. (1994). *Cómo confeccionar un plan de formación en la empresa*. Barcelona: La Llar del Libre.
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Vargas-Mendoza, J. (2009). *Manejo del conflicto. Apuntes para un seminario*. AC, México: Asociación Oaxaqueña de Psicología.
- Wallis, A., & Kennedy, K. I. (2013). Leadership training to improve nurse retention. *Journal of nursing management*, 21(4), 624-632.
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.